

小议中国未来企业中的“跨文化管理”

谢鹭娜

摘要:现阶段中国企业不仅感受到来自技术和知识迅猛发展的压力,而且还需要承受国家在政治和经济制度等方面的迅速转型。寻求一套适合的管理思维和方法,从而顺利完成从传统计划经济体制到市场经济体制的转型,就显得尤为重要。跨国并购是进行全球化资源配置的最主要手段之一,也是中国企业融入全球经济必须要迈出的重要一步。

关键词: 跨文化管理 跨国并购 文化整合

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1006-7973 (2007) 01-0153-02

近年来,中国积极参与全球并购,并日益成为其中活跃的主角。2004年年末,联想以17.5亿美元的价格并购了美国公司的分部,震惊了国内外经济界;2005年,海尔拟以超过13亿美元的价格收购美国第三大家电企业美泰克公司,这引起了人们更大的关注。美国《商业周刊》撰文认为,未来10年中国企业将进行大规模的跨国并购,从而将改变世界企业竞争的整体格局。

中国企业的跨国并购活动始于20世纪80年代中期,迄今已有20多年的历史,其间跨国并购从无到有,从小到大,获得了一定的发展。从国际上跨国并购实践上看,对实施跨国并购的企业最大考验是文化整合,双方来自不同的国家和地区,在发展过程中形成了自己独特的企业文化,跨国并购后的企业面临着民族文化和企业文化的双重文化冲突,国际上关于并购有一个“七七定律”,指70%的并购没有实现期望的商业价值,其中70%的并购失败于并购后的文化整合,文化差异越大失败的可能性越高。目前中国企业的并购目标一般为欧美的成熟企业,其对自身的民族文化和企业文化有很高的认可度,中国企业跨国并购中的文化整合无疑面临着更大的挑战。

一、文化冲突产生的主要原因

1. 价值观不同

价值观是个人或社会对某种特定的行为方式或存在状态的一种判断和持久信念,包括认知成分(如人生观、世界观)、情感成分和行为成分三部分。价值观是企业文化的核心,它决定着行为方式、处世态度,因此价值观的冲突往往表现深层次性的矛盾。

2. 经营理念和经营管理方式不同

不同的企业因所在民族、国家、行业、企业规模和发展历史与地域的差异,导致在经营目标、对待风险的态度、短期利益与长期发展、权力分配方式、发展战略、决策模式和管理风格等方面都会表现出较大的差异。并购双方如果不能冷静处理好这些矛盾,强行移植一方的管理方式,势必导致经营管理上的冲突。戴姆勒-克莱斯勒的购并案就说明了这一

点。代表着德国文化和美国文化背景的两个公司,从购并开始,就在经营理念和管理政策上发生摩擦和冲突,涉及美德两方高管人员的工资制定。股票期权的颁发和数额、公司短期与长期综合平衡发展等。莱斯勒公司原任总裁和十多名高管相继离开,而高管人才的流失对戴姆勒经营出现亏损是一个相当重要原因。

3. 沟通形式不同

沟通是指凭借一定的符号载体,在个人与群体间传达思想,交流情感与互通信息的过程。来自不同文化背景的人们对时空观、风俗习惯和价值观都有不同认识,语言与非语言的沟通方式的不同,容易出现沟通障碍,发生沟通误会,甚至升级为冲突。

4. 民族个性不同

不同的民族具有不同的总体“心理程序”,具有独特的民族心理和精神气质,遵循着特定的风俗习惯和行为规范。在国际并购中,尤其是并购方处于强势地位,如果认为自己民族优越于其他民族,一切以自我价值标准来进行判断,对其他文化不予认同,不愿轻易接受不同民族的价值观念、生活方式、思维方式等,或对其他文化缺乏深入了解产生偏见,排斥其他文化,就会导致文化冲突。

尽管文化本身很难在短时间内改变,但是对待其他文化的态度、了解和某一文化对组织的相对影响力却是可以改变的。因为文化虽然相对稳定,却仍是一个开放系统。没有一种文化是绝对自我封闭、自我为中心的,即使有过,也因为不适应人类发展的需要而消亡了。因此文化的相互接受、了解是可能的。事实上文化间的交融也正在我们周围不断地发生。另外,一个组织中两种或数种势力相当而毫不妥协的文化是不可能长期存在的,这种不稳定的状态迟早会为统一的组织文化所替代。而跨文化管理就是在于控制不同民族或地域文化间的作用,使得组织文化的形成按希望的方向进行。

二、跨国并购中的文化差异整合过程

1. 文化审慎调查

黄伟东指出,企业的文化整合应该始于并购之前,以便

收稿日期: 2006-12-12

作者简介: 谢鹭娜 女 (1981-) 厦门大学管理学院研究生课程班 (361000)

尽早发现问题,使今后的合并更加顺利。如果两个企业的文化无法融合,并购行动应及时终止。在过去的实践中,企业在并购前往往注重对财务方面的调查。财务分析重点专注于过去而非未来,而并购重要的是分析两家公司合并后是否有共同的远景以及实施的途径,从而实现“1+1>2”的协同效应,因此并购前对文化进行审慎调查显得十分重要。文化审慎调查需要广泛地分析包括双方的国家文化和企业文化、战略和其他商务等方面的差异,以及文化方面是否能相互融合。这些因素将会影响整合后企业的价值实现。例如,思科在并购团队就设置了“文化警察”一职,主要负责并购前评估并购对象的企业文化与思科文化的兼容性。他们认为:无论目标公司的技术和人才再好,如果文化不能兼容,仍应毫不犹豫地放弃。

2. 成立文化整合团队

一旦公司决策采取并购行动,就应尽快建立文化整合领导小组以探讨出一套行之有效的文化整合程序和方法,从而使双方接受各自的差异,达成相互信任和对未来共同的期望,使得并购获得成功。文化的变革意味着行为的改变。一种最有效也是最迅速的改变方式是让一些真正代表新企业文化,并可以领导两个企业员工的人担任文化整合团队的主角,同时让他在新公司担任重要职位。文化整合团队的成员应该具有以下素质才能担当此重任:(1)没有国家偏见,能够在多元文化中游刃有余;(2)精于不同文化间的沟通,理解其他文化背景下人们相互影响的复杂性;(3)具有文化敏感性,能够运用在不同国家、地区和组织文化方面的经验,与不同文化的人建立联系;(4)能迅速地适应文化,并能结合每一种文化全体优势的协同效应来利用文化差异。

3. 选择合适的文化整合模式

文化差异在组织内的解决有四种模式:凌越、妥协、合成、和隔离。凌越是指组织内一种民族或地域文化凌越于其他文化之上在这种情况下,组织的决策及行动均受这一文化的指导,而持另一种文化的员工的影响力微乎其微,这多出现于并购企业的文化包容度弱,而被并购企业的文化包容度强的情况中;妥协是指两种文化的折衷,对于文化差异求同存异,以保证组织的稳定和发展;而合成是指并购双方认识到构成组织的两个或多个文化群体的异同点,但并不是忽视或压制这些文化差异,而是通过文化间的相互补充和协调,形成全新的统一的组织文化。这种情况多半发生在横向并购、企业文化相似或者并购双方的文化包容度强的企业;隔离式的文化整合特征就是并购和被并购的双方企业在极其有限的文化接触、交流的前提下,彼此保持各自文化的独立。目前中国企业跨国并购的目标许多是欧美的成熟企业,它们对自身的文化有很高的认同度并希望保持。相比之下,中国企业的文化还相对不成熟。因此,在并购后的文化整合过程中,中国企业应该考虑主动吸收被收购企业文化中先进的成分,以及放弃原有企业文化中无法被并购企业所认同的文化因素,从而推进文化整合进程。

4. 跨文化培训

培训是公认的实现跨文化整合的一项基本手段。伦纳德·

南德勒早就提出跨文化培训应当是人力资源发展的重心所在。许多国外的跨国公司普遍认为中国经理有较强的分析能力,他们能迅速地接受和掌握新的技术,但是他们却不一定懂得公司为什么要以一定的方式运作。因此,调研公司把解决问题、领导技巧、人际沟通、创造性思维及谈判技巧列为中国经理人最需要的技能。同时,并购企业对彼此之间的国家文化和企业文化有所了解并形成正确的认识,这对于双方建立相互理解和信任,推动新企业的文化整合过程也十分重要。

5. 构建共同的组织远景

通过跨文化培训,公司员工提高了对文化的鉴别和适应能力“在对文化共性认识的基础上建立起共同的组织远景,明确实现这个远景的计划和步骤,同时通过各种方式在双方员工中不断地宣传和沟通这一方案,并得到大家的认。这一点至关重要,许多著名的并购案例,都是由于在并购后整合阶段,双方缺乏有效的手段使得双方的员工接受此次并购,从而不能相互正确认识、理解和接受,最终导致并购失败,其最基本的原因在于未能有效达成对未来共同的期望。共同的组织远景有利于减少文化冲突,使得每个员工能够把自己的思想与行为同公司的经营业务和宗旨结合起来,也使并购后公司更为紧密团结,增加并购后企业的文化变迁能力。

6. 内化企业文化机制

在许多中国的企业,领导者对于企业文化的理解仍停留在从字面上对企业文化进行描述的阶段,企业文化仅仅被当作是一种对内和对外宣传的工具,并没有真正成为整体组织的信仰和价值观,也没有成为员工共同遵守的原则。通过评估基于共同组织远景的新企业运行情况,企业可以得到关于文化整合行动效率的基本认识,进而作出内化或者进一步调整的决策。为了使口头或书面上的文字真正内化到企业中去,并购企业在文化整合中必须做到:企业的管理者(特别是高层管理者)必须身体力行地遵守企业文化的要求;在人才选拔过程中将是否符合企业文化的要求作为重要的评价标准;建立与企业文化匹配的激励机制,并且对员工进行持续不断的培训和教育,从而使企业文化能够真正付诸于实践。

在我国经济的转型时期,中国企业面临的变迁是非常大的。这种变迁中蕴含着无限的机会和巨大的挑战。怎样顺利完成这一转型,在很大程度上取决于能否寻求到适合的管理思路和方法以保证中国企业的国际化。在跨国并购活动中,对于中国的企业和管理人员来说,最需要寻求和掌握的思路和方法就是对于文化差异的理解。跨文化管理既是一门科学又是一门艺术,它在实践中不断地发展着。

参考文献

- [1] 吴琪,白源.跨文化整合两大难题.中国企业家.2005,(增刊).
- [2] 胡军.跨文化管理.广州:暨南大学出版社.1995.
- [3] 秦学京.企业跨国经营中的文化冲突与融合.经济与管理.2005年第5期.
- [4] 王朝晖,徐波.中国企业跨国并购的文化整合策略研究.特区经济.2005年第7期.